

Приложение 7
к протоколу заседания
ученого совета НИУ ВШЭ
от 29.05.2020 № 8

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

КОНЦЕПЦИЯ
проектно-учебной лаборатории управления клиентским опытом
факультета бизнеса и менеджмента

Москва
2020

Содержание

1. Предпосылки создания и описание предметной области	3
2. Цели и задачи Лаборатории	5
3. Описание деятельности Лаборатории	7
4. Взаимодействие со структурными подразделениями НИУ ВШЭ	9
5. Ожидаемые результаты от создания Лаборатории.....	11
6. Финансирование деятельности	11
7. Сведения о руководителях и кадровом составе.....	13
8. Потребности в площадях и оборудовании	14

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (далее - НИУ ВШЭ) создает совместно с компанией SAP CIS в структуре факультета бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ проектно-учебную лабораторию управления клиентским опытом (далее – Лаборатория). Тематика Лаборатории будет включать в себя исследования, анализ и выполнение проектов, направленных на внедрение методологии управления клиентским опытом (Experience Management, далее ХМ) на российском рынке.

1. Предпосылки создания и состояние предметной области

Ускорение развития технологий и появление новых IT-решений в области анализа данных и искусственного интеллекта позволяет получать несравненно больший объем данных о потенциальных потребителях и клиентах компаний. Давление технологических решений на функцию маркетинга привело к появлению новых и изменению существующих функций, что, в свою очередь, привело к появлению новых специализаций в профессии, такой как, управление опытом потребителя. Так сегодня насчитывается более 5 тысяч вендоров, предлагающих решения для маркетинга.

Давление потребителей на изменение бизнес-модели компаний также не стоит недооценивать. Высоко-конкурентная среда и обилие сопоставимых по стоимости, схожести продуктов и известности брендов, рыночных предложений снижает лояльность потребителей к бренду компании. Именно поэтому, компании стремятся формировать ценность продукта/предложения более мелким группам потребителей, а в идеале, каждому потребителю свое предложение с релевантной для него ценностью.

Решение этих задач возможно при использовании современной методологии Experience Management (ХМ), находящейся в центре внимания профессионального сообщества. Начиная с 2017 г. ежегодно на тему ХМ/СМ проводится не менее 10-15 конференций, с приглашением спикеров из крупных компаний. Однако, следует констатировать, что глубокого понимания методологии ХМ нет и кейсы, которые демонстрируют спикеры, скорее относятся к проблеме управления лояльностью, а не управлению опытом клиента. Такая ситуация объясняется тем, что, с одной стороны, ощущается недостаток информации о методологии ХМ и специалистов, обладающих компетенциями, а с другой стороны, состояние функции маркетинга в компаниях не позволяет без цифровой трансформации использовать методологию ХМ. Актуальность формирования новых компетенций у персонала ярко выражена, как и потребность в проектах цифровой трансформации функции маркетинга на основе методологии ХМ.

В сентябре 2019 г. Высшая школа маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ провела анализ вакансий, запрашиваемых компетенций на портале Hh.ru, а также, анализ должностей компаний на российском рынке (по выступлениям на конференциях) по направлению ХМ.

Функционал ХМ и СХ:

- Систематизация обратной связи от клиентов в единую витрину отчетности по клиентскому опыту. Подсчет метрик клиентских впечатлений.
- Анализ качества клиентского опыта: улучшение методов оценки качества клиентского опыта, участие в проектах по изменению бизнес-процессов для улучшения клиентского опыта.
- Исследование клиентского опыта: способность принимать решения на основе данных с применением Data Driven подхода.
- Организация системы управления клиентским опытом: развитие системы оценки удовлетворенности и лояльности клиентов, сервис-дизайн, развитие клиентоцентричной культуры.

- Работа с Customer Journey Map: проработка всех этапов пользовательского сценария для создания омниканального и интуитивно понятного пути клиента.
- Программы улучшений клиентского опыта на всех этапах воронки продаж, во всех онлайн- и оффлайн точках контакта, описания целевых клиентских сценариев.

Существующие должности в компаниях:

- Директор по стратегическому маркетингу и CX-трансформации.
- Начальник отдела развития управления клиентским опытом.
- Начальник управления развития продаж и клиентского опыта.
- Эксперт по клиентскому опыту и маркетинговым исследованиям.
- Менеджер клиентского опыта.
- Customer Journey Expert.
- Customer Experience Director.

Наличие сформулированных функциональных требований в вакансиях компаний и реальные работники, занимающие должности, свидетельствует о сформированной потребности в получении новых компетенциях специалистов.

Одновременно, на российском рынке отсутствуют хорошо структурированные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации от ведущих вузов. Рынок образовательных услуг предлагает тренинги, мастер классы от малоизвестных персоналий и консультационных компаний. Исключение, совместный 2-х дневный семинар Академии ритейла и МГИМО, прошедший весной 2019 г. (Приложение 1. Участники рынка образовательных услуг по теме «Управление клиентским опытом» октябрь 2019 г.).

Потребности бизнеса в методологии ХМ

Цели компаний в области управления опытом следующие:

- Увеличение доходов компании за счет снижения оттока клиентов. Повышение лояльности клиентов и увеличение доли в кошельке клиента.
- Обеспечение окупаемости инвестиций (ROI) за счет сокращения оттока кадров и развития лучших работников, чтобы повысить отдачу от инвестиций в персонал.
- Повышение узнаваемости бренда.
- Воздействие на бизнес-стратегию, понимая, что происходит на уровне команды во всей организации.
- Сокращение расходов на поддержку клиентов.
- Расставление приоритетов для инвестиций, определяя, где команда может оказать наибольший вклад.

Проблемы, которые необходимо решать компаниям:

- Ограниченная видимость того, что является драйвером для клиентов.
- Ограниченная возможность отслеживать CX аналитику и бизнес показатели.
- Как повлиять на бизнес-показатели, которые наиболее значимы для менеджмента компании.
- Высокий уровень оттока клиентов, что приводит к слишком большим расходам на маркетинг для привлечения новых клиентов.
- Как позиционировать кадровые инициативы как критически важные для результатов бизнеса.

Какие решения предлагает компания SAP:

- Технологию, которая помогает повышать производительность благодаря CX аналитике в режиме реального времени.
- Аналитический механизм, который позволяет понять, почему что-то происходит, и какие действия предпринять на уровне руководства и на передовой линии бизнеса.
- Простые технические и организационные иерархические модели, которые позволяют бизнесу углубляться в анализ на уровне команды и менеджера.
- Ключевые драйверы и инструменты анализа интеллектуального капитала компании для определения областей развития.
- Окупаемость клиентских инвестиций (ROI) 647% с Qualtrics XM*.
- Единственная компания в сфере управления опытом, которая работает с организациями всех размеров и во всех отраслях.

2. Цели и задачи Лаборатории

Цель Лаборатории – создание сообщества профессионалов и микроинфлюэнсеров, с компетенциями в области управления клиентским опытом (Experience management), формирующих осознанную потребность внутри российских компаний в цифровой трансформации бизнеса за счет внедрения методологии Experience Management, а также включение студентов и слушателей, получающих образование в НИУ ВШЭ, в проекты, направленные на цифровую трансформацию бизнеса компаний.

Задачи Лаборатории:

- выполнение проектных и научно-исследовательских работ по методологии управления клиентским опытом (XM) для компаний с привлечением в проекты профессорско-преподавательского состава (далее – ППС), научных работников (далее - НР), студентов и слушателей НИУ ВШЭ;
- создание профессионального стандарта по новой специализации управления клиентским опытом (XM) и формирование спроса со стороны компаний на специалистов с новыми компетенциями в области управления опытом;
- подготовка кейсов для образовательных программ по результатам выполненных проектов;
- поддержка методологией XM при разработке дизайна образовательных программ по направлению управление клиентским опытом в НИУ ВШЭ;
- описание успешных кейсов по внедрению методологии управления клиентским опытом на российском рынке для использования в учебном процессе;
- реализация программ дополнительного профессионального образования для корпоративного сектора по тематике XM;
- поддержка компаний для повышения уровня зрелости в области управления клиентским опытом (XM);
- продвижение методологии управления клиентским опытом (XM) на рынок и формирование нового продуктового сегмента управления опытом в РФ и СНГ;
- формирование спроса на:
 - профессиональные компетенции на рынке РФ и СНГ в области управления клиентским опытом (XM);

- ко-инновационные проекты с клиентами и партнерами по созданию новых продуктов и решений, направленных на улучшение клиентского опыта и опыта работников компании;
- развитие партнерства и коллаборация с различными игроками, участвующими в формировании экосистемы SAP и НИУ ВШЭ в контексте развития рынка управления клиентским опытом (ХМ) в РФ и странах СНГ.

Первоочередные задачи Лаборатории:

- проведение исследований компаний на российском рынке для определения зрелости компаний в области ХМ;
- проведение анализа проникновения мировых практик экономики впечатлений и методологии ХМ в управлении российскими компаниями;
- создание учебно-методического материалов (кейсов, ридерсов, видео) для образовательных программ НИУ ВШЭ;
- реализация программ дополнительного профессионального образования для корпоративного сектора по тематике ХМ;
- выполнение консультационных проектов для компаний с привлечением ППС, НР, студентов и слушателей НИУ ВШЭ.

Целевые аудитории Лаборатории – представители компаний РФ и СНГ:

- Руководители высшего звена
- Владельцы бизнес-процессов:
 - маркетинг и развития бизнеса
 - управления талантами и развития персонала
 - управление взаимоотношениями с клиентами
 - управление лояльностью клиентов
 - исследование и анализ рынка
 - управление брендом
 - управление продуктом
 - управление клиентским сервисом
 - управление продажи
 - управление цепочками поставок
- Руководители ИТ-департаментов
- Образовательные организации высшего образования
 - Управление развитием
 - Исследовательские подразделения
- Студенты, слушатели, ППС, НР НИУ ВШЭ.

3. Описание деятельности Лаборатории

Направления деятельности Лаборатории:

- Организация мероприятий по продвижению методологии управления клиентским опытом, включая, мастер-классы представителей компаний;
- Информационная и методическая деятельность, направленная на популяризацию методологии управления клиентским опытом в образовательных программах НИУ ВШЭ, включая, поддержку при подготовке выпускных квалификационных работ;

- Проектная, научно-исследовательская, а также экспертно-аналитическая в сфере управления клиентским опытом (ХМ) по заказам корпоративных клиентов;
- Формирование требований к цифровой трансформации компании на российском рынке в области управления клиентским опытом (консультационный проект);
- Проведение исследований по заказу компаний в области управления клиентским опытом, опытом работников, исследование бренда, развития продукта;
- Создание «базы знаний» успешных проектов (кейсов, видеоматериалов) по направлению ХМ для использования в процессе обучения в НИУ ВШЭ.
- Генерация потока проектов для привлечения ППС и НР, студентов и слушателей НИУ ВШЭ для работы в проектах.

Основные принципы деятельности Лаборатории

1. Со-финансирование со стороны основателей Лаборатории (компания SAP CIS и НИУ ВШЭ).

2. Объединение общей тематикой и содержанием ХМ в консультационной и научно-исследовательской деятельности;

3. Осуществление деятельности Лаборатории на проектной основе с привлечением финансирования из различных источников:

- выполнение проектных и научно-исследовательских работ и оказание образовательных услуг для корпоративного сектора;

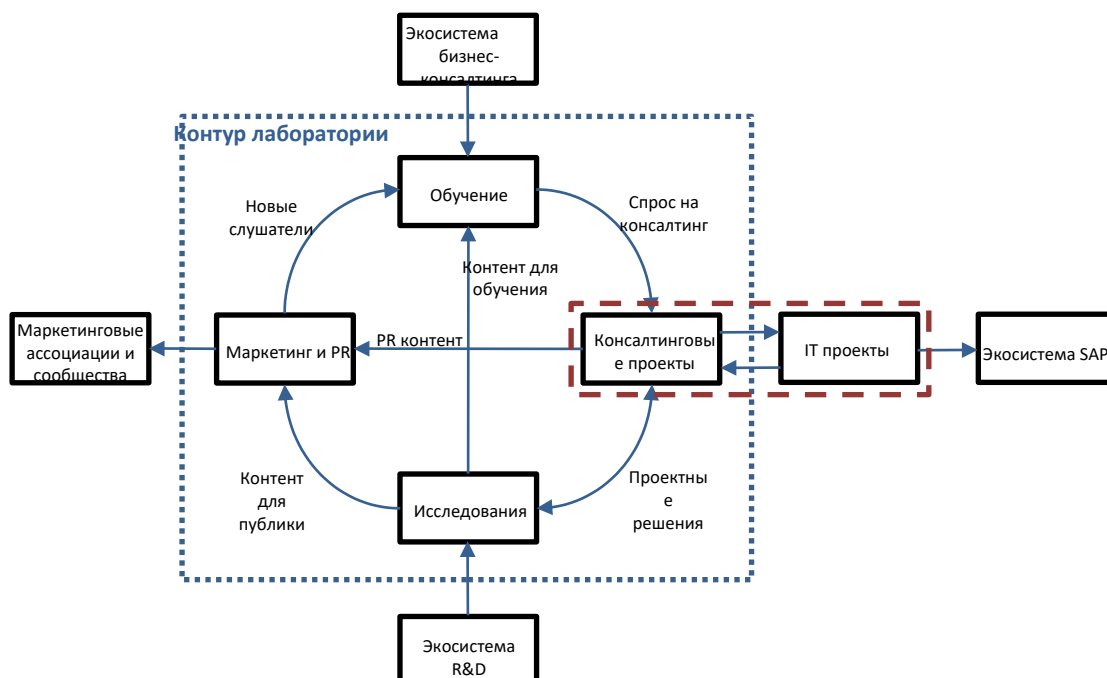
- привлечение корпоративных партнеров SAP и НИУ ВШЭ для финансирования исследований по тематике ХМ.

Партнеры – организаторы Лаборатории

Индустриальный партнер: компания SAP CIS, в лице Руководителя Центра Экспертизы SAP Customer Experience, Россия и страны СНГ Галя Владимира.

Образовательный партнер: факультет бизнеса и менеджмента НИУ ВШЭ (с 01.09.2020 Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ).

Целевая модель взаимодействия партнеров-организаторов на рынке СНГ



Основные потенциальные источники контрактов по исследованиям и разработкам для компаний

Фокусные отрасли: телекоммуникации и медиа, FMCG, пассажирские перевозки, ритейл, финансовый сектор, спорт и индустрия развлечений, HORECA, производство, дистрибуция, автомобильный сектор, медицинские и образовательные услуги, высокотехнологический сектор.

1. Крупные компании на российском рынке и рынке СНГ (Топ-500);
2. Компании, ориентированные на управление клиентским опытом;
3. Средние компании и стартапы, имеющие стратегического инвестора;

Виды проектных работ Лаборатории для корпоративного сектора:

- Формирование требований к цифровой трансформации компании на российском рынке в сфере ХМ;
- Поддержка процессов трансформации (обучение персонала, управление организационными изменениями и развитием компании);
- Проведение заказных исследований клиентского опыта, опыта работников, исследование бренда, развития продукта и пр.;
- Проведение корпоративных программ обучения для партнеров SAP и других заказчиков.

Так, в 2019 г в рамках корпоративной программы обучения персонала компании АО «Северсталь Менеджмент» (партнер SAP), реализуемой НИУ ВШЭ, спикеры SAP приняли участие в образовательном процессе.

В настоящее время идут переговоры с двумя крупными российскими компаниями из металлургического сектора по следующим видам работ:

- формирование требований к цифровой трансформации компании на российском рынке в сфере ХМ;
- поддержка процессов трансформации (обучение персонала, управление организационными изменениями и развитием компании).

Партнеры Лаборатории:

1. Образовательные организации высшего образования и профессиональные сообщества, заинтересованные в коллаборации;
2. Профессиональные исследовательские компании, заинтересованные в проведении совместных исследований (например, в рамках проектов);
3. Партнеры SAP, заинтересованные в реализации ИТ-проектов в области ХМ;
4. Глобальные бизнес-консалтинговые компании (Bain, BCG, EY, Kanatar TLS, PwC).

Партнеры Лаборатории, которые могут выступить в качестве заказчиков проектов:

1. Профессиональные исследовательские компании, заинтересованные в проведении совместных исследований (например, в рамках проектов);
2. Партнеры SAP, заинтересованные в реализации проектов в области ХМ.

4. Взаимодействие со структурными подразделениями НИУ ВШЭ

В соответствии с основными направлениями деятельности Лаборатории будет формироваться пул потенциальных руководителей проектов и экспертов из числа ППС и НР НИУ ВШЭ, которые будут привлечены для выполнения работ по конкретному проекту, а также, привлечение студентов и слушателей НИУ ВШЭ для участия в проектах.

Взаимодействие со сторонними организациями будет строиться в соответствии с направлением деятельности Лаборатории и достижения поставленных задач.

Взаимодействие партнеров – организаторов Лаборатории планируется построить, опираясь на компетенции сторон и наличия у них ресурсов.

	Обучение	Проектная и научно-исследовательская деятельность	PR
НИУ ВШЭ	Разработка и реализация образовательных программ для формирования новых компетенций	Участие в разработке и реализации проекта Вклад зависит от тематики проекта	Организация и участие в дискуссиях и открытых мероприятиях по тематике деятельности лаборатории
SAP CIS	Содействие при реализации образовательных программ для корпоративных клиентов и открытых программ (проведение спецкурсов, мастер-классов, предоставление тематики ВКР).		

В целях достижения задач, стоящих перед Лабораторией, планируется опираться на следующие основные категории привлекаемых специалистов:

- Привлечение работников НИУ ВШЭ на платной основе (договоры ГПХ) руководителями проектов, экспертами, а также ППС и НР, студентов и слушателей НИУ ВШЭ для формирования рабочих групп по проектам.
- Привлечение экспертов на платной основе (договоры ГПХ).

Категория	Формат привлечения	Количество	Комментарии
Руководитель проекта, из числа работников НИУ ВШЭ	На проектной основе, договоры ГПХ	По необходимости	Руководитель проекта будет отвечать за выполнение работ по конкретному контракту
Приглашенные эксперты по тематике проектов	На проектной основе, договоры ГПХ	По необходимости	Оплата в соответствии с рыночными и корпоративными расценками
Студенты и слушатели	На время обучения по тематике ВКР и индивидуальной траектории обучения	В соответствии с плановыми показателями	Фиксированная оплата по договору

5. Ожидаемые результаты от создания Лаборатории

- Будет сформирован новый продуктовый сегмент на образовательном рынке ХМ на рынке РФ.
- Сформировано знание методологии ХМ у отраслевых компаний-лидеров на рынке РФ.
- Будет снижен барьер опасений о сложности внедрения методологии ХМ при цифровой трансформации компании.
- Планируется описание успешных кейсов компаний для использования в образовательной и научной деятельности ППС и НР НИУ ВШЭ за счет участия в научно-исследовательских проектах.
- Выполнение ВКР и приобретение компетенций по тематике ХМ студентами и слушателями НИУ ВШЭ за счет участия в проектах и научно-исследовательской деятельности Лаборатории.

Планируемые количественные показатели и источники финансирования на 2020-2022 гг.

Направление	2020 (3 и 4 кв)	2021	2022
Доход, тыс руб.	6 000	18 000	30 000
Количество проектов	3	6	10
Стоимость проекта, тыс. руб.	2 000	3 000	3 000
Нефинансовые результаты			
Число привлекаемых студентов и слушателей (не менее)	5	8	12
Количество консорциумов с участием научных и образовательных организаций, бизнес структур	-	1	2
Количество учебно-методического материала (кейсы, ридерсы, видеоматериалы) для программ дополнительного образования НИУ ВШЭ	1	5	8
Количество структур НИУ ВШЭ, вовлеченных в деятельность Лаборатории	-	1	3
PR активности	2	3	5

6. Финансирование деятельности

Источниками финансирования Лаборатории будут:

1. Проекты, оплаченные компаниями-клиентами (стоимостью проекта не менее 2 млн.руб.), которые будут направлены на:

- Исследования и анализ.
- Консультирование.
- Корпоративное обучение.

2. Привлечение средств от корпоративных партнеров SAP и НИУ ВШЭ для проведения независимых научно-исследовательских проектов.

Полученные средства от проектов будут направлены на достижение задач Лаборатории. Распределение средств между партнерами-организаторами Лаборатории не предусмотрено.

Пример предложения корпоративного проекта Product Experience от Лаборатории

Исследование и анализ	НИУ ВШЭ	SAP
Исследование и анализ клиентского опыта в сегменте b2b2c	v	
Консультирование		
Проектирование процесса управления опытом клиентов в сегменте		v
Оценка потенциала реализации процесса управления опытом		v
Анализ ИТ-ландшафта компании для целей реализации потребительской ценности		v
Разработка архитектуры решения для закрытия потребительской ценности		v
Оценка возврата инвестиций в проект		v
Корпоративное обучение		
Обучение методологии Experience management	v	
ХМ компетенции предприятия и формирование модели лидерства	v	
Ключевые процессы обеспечивающие ХМ компетенции (продажи, маркетинг, сервис, биллинг)		v
Система управления experience		v
Управление вовлечением персонала	v	v
Система ключевых показателей эффективности Experience management	v	v
Обучение методологии управления product experience на базе результатов исследования (по стадиям):		
Сегментация клиентов	v	
Выделение потребительской ценности	v	
Формирование цены под выбранные сегменты	v	
Описание концепции продукта	v	
Тестирование и запуск продукта	v	
Развитие продукта	v	

7. Сведения о руководстве Лаборатории и кадровом составе

Минимальный постоянный состав (руководитель, заместитель руководителя лаборатории, администратор-координатор проектов).

Категория	Формат привлечения	Количество	Комментарии
Заведующий Лабораторией	На постоянной основе	1 человек	Работа по совместительству, работник НИУ ВШЭ
Заместитель заведующего Лабораторией	На постоянной основе	1 человек	Работа по совместительству, работник SAP
Менеджер	На постоянной основе	1 человек	Работа по трудовому договору

Руководителями Лаборатории предлагается назначить:

Заведующий Лабораторией - Комиссарова Татьяна Алексеевна

МВА, кандидат психологических наук, декан Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ, работает в НИУ ВШЭ с 2005 г. Член Совета Европейской конфедерации маркетинга <http://emc.be/the-board/tatiana-komissarova/>.

С 1989 г. работала в бизнесе, в маркетинге с 1997 г. В 1997 г. победитель в номинации «Карьера – Успех» Всероссийского конкурса «Человек года-97» ТПП РФ. В 2009 г. вошла в число 300 лучших маркетологов РФ по версии Российской ассоциации маркетинга.

С 2009 по 2015 г. руководила центром «Маркетинг инноваций» Высшей школы маркетинга и развития бизнеса НИУ ВШЭ (исследование потенциала новых ниш на высокотехнологичных рынках и разработка программ вывода на рынок новых продуктов). Член отраслевого союза Национальной Технологической Инициативы «НейроNet», ментор Фонда Сколково.

Имеет:

- Лучший преподаватель НИУ ВШЭ, 2019.
- Благодарность Министра экономического развития РФ, 2017.
- Почетная грамота НИУ ВШЭ, 2014.
- Надбавка за академическую работу НИУ ВШЭ (2013-2014).

Заместитель заведующего Лабораторией Галь Владимир, руководитель Центра Экспертизы SAP Customer Experience, Россия и страны СНГ.

15 лет работает в сфере Customer Experience, в различных международных и российских компаниях, из которых последние 6 лет отвечал за развитие бизнеса Customer Experience в корпорации SAP. До компании SAP Владимир работал в французской компании Cegecim Group на позиции CRM-директора, возглавлял проектный офис в системном интеграторе Compulink Group и прошел путь от консультанта до руководителя CRM-практики в российских ИТ-консалтинговых компаниях (Softline Solutions, GMCS).

Владимир отвечает за процесс управления инновациями, развитие инновационной экосистемы в компании SAP на территории России и СНГ, состоящей из партнеров, университетов, акселераторов, стартапов и множества локальных и глобальных подразделений компании SAP. Владимир отвечает за развитие компании на рынке цифровой трансформации бизнеса.

Образование: Магистр информационных технологий на факультете автоматизации и вычислительной техники "Национального исследовательского университета "МЭИ".

Профессиональная переподготовка по специальности «Менеджмент», ГОУВПО "Национального исследовательского университета "МЭИ".

8. Потребности в площадях, оборудовании и других ресурсах

Лаборатория на этапе запуска будет размещена на площадях и использовать оборудование факультета бизнеса и менеджмента (с 01.09.2020 Высшей школы бизнеса) НИУ ВШЭ.

Приложение 1. Участники рынка образовательных услуг по теме «Управление клиентским опытом» октябрь 2019 г.

№	Название программы/семинара	Организация	Срок обучения	Форма обучения	Стоимость Руб.
1.	Customer experience office	Академия ритейла и МГИМО http://b2bcg.ru/academy-customer-experience-officer-2019/	2 дня	очно	26 тыс.
2.	Customer centric organization: компания будущего - сегодня	Академия ритейла и МГИМО http://b2bcg.ru/academy/	2 дня	очно	26 тыс.
3.	Анатомия Customer Experience	Scrumtrek, консультационная компания https://scrumtrek.ru/product/151/anatomiya-customer-experience/	2 дня	очно	30 тыс.
4.	Customer Experience basics и Customer Experience Measurement	Client Insider, консультационная компания http://clientinsider.ru/obuchenie/	отсутствует	очно	отсутствует
5.	Chief Customer Office – руководитель по развитию отношений с клиентами	Integria, консультационная компания (С-Петербург) https://integriaconsult.ru/cco_education/	8 недель (8 модулей)	очно и дот	90 тыс.
6.	Customer Experience. Как улучшить клиентский опыт	International Higher School of brand management and marketing (IHSBM) https://pm.ihsbm.ru/cx	2-х часовой	очно	500-1500 руб.
7.	Проект «Humancentric ED» Обучение дизайну и управлению опытом.	Russian Behavioral Unit, консультационная компания https://behavioralunit.ru/cx-akademia	серия семинаров	очно	отсутствует
8.	Competing on Customer Experience	Retaillearning, консультационная компания https://retaillearning.co/courses/competing-on-customer-experience-a-workshop/	3 дня	очно	отсутствует
9.	Правильное управление клиентским опытом	Нетология https://netology.ru/blog/upravlenie-klientskim-opytom (2017) сейчас страница не активна	отсутствует	дот	отсутствует

Целевые аудитории программ:

- Для профессионалов, занимающихся в своих компаниях вопросами управления клиентским опытом.
- Для специалистов, руководителей, тренеров и наставников Front Line.
- Для высшего руководства компаний.

Документ по окончании – сертификат организатора обучения.